



## INTRODUZIONE

Scopo di questo scritto è descrivere l'azienda e le sue funzionalità attraverso i ruoli delle persone che vi lavorano con un'impostazione schematica e didattica.

Dopo l'esposizione teorica del modello organizzativo aziendale, il libro propone un check-up dettagliato ed analitico tarato sulla media azienda.

Le complessità determinate dalle dimensioni, dal soggetto giuridico, dal settore-mercato, dalla tipologia del processo e dall'appartenenza ai settori del primario, secondario, terziario e terziario avanzato, vengono solo accennate nel tentativo, non semplice, di individuare un'impostazione di fondo comune e, non senza qualche forzatura, riconducibile a tutte le aziende come modello di riferimento.

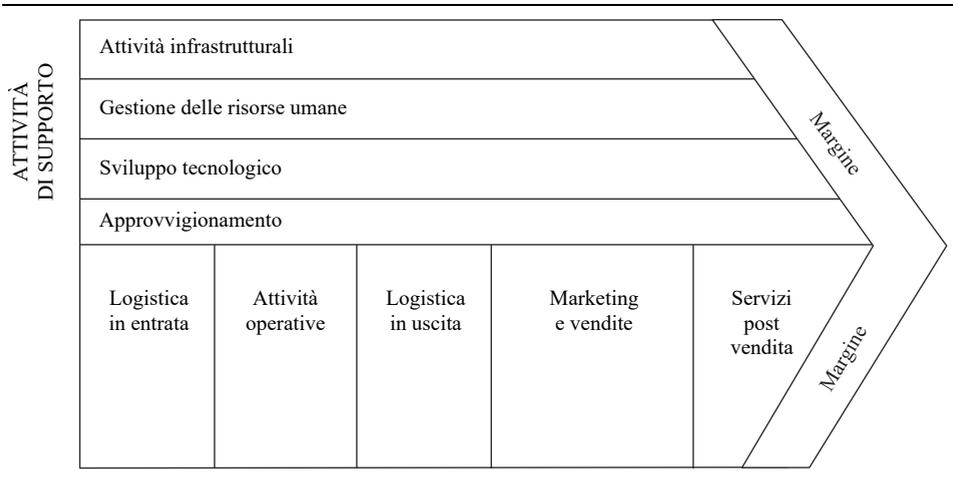
Oggetto dei primi quattro capitoli del lavoro sono le attività svolte dalle persone che lavorano in azienda. Il quinto e sesto capitolo sono dedicati al check-up aziendale.

Vengono prese in considerazione le competenze necessarie nei vari ruoli e nelle varie funzioni. Innanzi tutto sono individuate e descritte le attività svolte dai manager dell'alta direzione, poi quelle svolte dai manager il cui operato è riconducibile alle funzioni secondo lo schema metodologico di Porter<sup>1</sup>. Le competenze che vengono descritte sono quelle di ruolo, quelle di funzione, quelle trasversali e quelle di settore-mercato nel quale l'azienda opera.

---

<sup>1</sup> M.F. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

Figura 1. – Catena del valore di Porter



Secondo lo schema di Porter in azienda vengono effettuate attività primarie e attività di supporto.

Le attività primarie contribuiscono direttamente alla creazione dell'output di un'organizzazione e sono:

- Logistica in entrata che comprende tutte le attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'interno dell'organizzazione. Tali flussi alimentano le attività operative.
- Operation o Attività operative ossia le attività di produzione di beni e/o servizi.
- Logistica in uscita che comprende le attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'esterno dell'organizzazione. Sono i flussi che portano sul mercato i risultati delle attività operative;
- Marketing e vendite cioè attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita.
- Servizi post-vendita e attività di assistenza al cliente di supporto come ad esempio l'assistenza tecnica.

Le attività di supporto non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma sono necessarie perché quest'ultimo sia realizzato e sono:

- *Attività infrastrutturali.* Si tratta delle attività quali pianificazione, contabilità generale e finanziaria, organizzazione, informatica, affari legali, qualità, direzione generale ed altre in relazione al modello organizzativo e a norme interne ed esterne.

- *Gestione delle risorse umane.* Attività che riguardano la ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale.
- *Sviluppo tecnologico.* Sono le attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi. Queste attività vengono identificate con il processo R&D (*Research and Development*).
- *Approvvigionamenti.* Ossia l'insieme di tutte le attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione.

Sulla base di questo modello teorico è impostato il check-up aziendale che mira ad individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'azienda. Una volta mappate le aree di intervento è possibile effettuare un'analisi al fine di verificare se il personale interno all'impresa sia in grado di risolvere direttamente le criticità evidenziate, o se sia necessario ed in quale misura affidarsi a consulenti esterni.

I punti di debolezza, ma anche quelli di forza, solo in parte sono noti all'imprenditore e ai suoi collaboratori; per questo motivo si rivolgono spesso a consulenti esterni per avere suggerimenti su come eliminare le criticità e come esaltare e sfruttare le proprie attitudini.

Ringrazio per i contributi apportati Andrea Barzaghi e Simone Trezzi autore anche del software.



## LE COMPETENZE PER L'AZIENDA

Senza soffermarsi sulle conoscenze di base che possono, in relazione alla loro intensità, dare un vantaggio competitivo alle persone che lavorano in azienda ed anche all'azienda stessa, nel proseguo vengono brevemente descritte, a livello generale, le competenze di ruolo, di funzione, trasversali e di settore-mercato.

### 1.1. *Competenze di base*

Per quanto riguarda le competenze di base, esse spaziano dalla cultura generale, alla conoscenza informatica di base, dalla conoscenza di una seconda e terza lingua fino alla capacità di muoversi e di porsi in modo adeguato nell'ambiente quando quest'ultime caratteristiche sono richieste o addirittura necessarie.

Figura 2. – *Le competenze per l'azienda*

---

COMPETENZE
------------

- DI BASE
  - DI RUOLO
  - FUNZIONALI
  - TRASVERSALI
  - DI SETTORE MERCATO
-

## 1.2. Competenze di ruolo

Le competenze di ruolo sono strettamente legate alla mansione che la persona svolge all'interno della funzione nella quale opera. Possiamo, a titolo esemplificativo, citare ruoli di leadership, di coordinamento, ispettivi, di controllo, creativi e di collaborazione.

Fondamentale è il ruolo di coordinamento e di leadership indispensabile per l'integrazione delle tecnologie dell'informazione con l'organizzazione aziendale.

In ogni epoca e cultura il leader di un gruppo è sempre stato colui al quale gli altri guardano per essere rassicurati e guidati in condizioni di incertezza o pericolo, oppure quando occorre portare a termine un lavoro o un'impresa. Il leader funge quindi da guida emotiva del gruppo, da faro. Questa funzione si esprime nella capacità di orientare le emozioni collettive in senso positivo e di disperdere l'azione distruttiva esercitata da emozioni negative.

Quando un leader orienta le emozioni in senso positivo sa far emergere il meglio di ognuno con un effetto risonanza.

Figura 3. – *Gli stili di direzione*

AUTORITARIO	Il capo comunica obiettivi e decisioni già prese.
AUTORITARIO MANIPOLATIVO	Il capo cerca di dimostrare che gli obiettivi e le decisioni prese sono le migliori possibili.
AUTORITARIO BENEVOLO	Il capo presenta gli obiettivi e le decisioni, sollecita una discussione, senza tuttavia una reale volontà di cambiare le decisioni già prese.
PARACONSULTIVO	Il capo presenta obiettivi e decisioni già prese ma che possono essere cambiate dando tuttavia l'onere della prova ai collaboratori.
CONSULTIVO	Il capo presenta il problema, discute con i collaboratori, analizza le proposte e si riserva di decidere.
PARTECIPATIVO	Il capo, lascia la decisione al gruppo di collaboratori, in cui si è inserito influenzando con la sua autorevolezza.
AUTOCONTROLLO	Il capo lascia ai collaboratori la decisione entro limiti fissati dal suo diretto superiore.

Il leader deve saper valorizzare le capacità presenti nell'organizzazione; esse diventano un fattore determinante per la razionalizzazione dei processi, compresi quelli amministrativi.

Per quanto riguarda le mansioni che fanno capo a ciascuna posizione possiamo distinguere mansioni manageriali generiche e mansioni specifiche di sotto-funzione a tre livelli organizzativi<sup>1</sup>:

- **livelli inferiori**: hanno rilievo primario le capacità tecnico-operative oltre ad attitudini quali la precisione, la riservatezza, la capacità di adattamento a nuovi contesti operativi, la costanza, l'orientamento al compito;
- **livelli intermedi**: assumono rilievo, oltre alle capacità tecniche, le capacità di relazione interpersonale. La gestione delle risorse umane poste ai livelli inferiori e la gestione dei rapporti con gli operatori di pari livello in funzioni differenti richiedono capacità di coordinamento, di comunicazione, di gestione dei conflitti, di coinvolgimento e controllo degli operatori subalterni, di operare in gruppo e in progetti inter-funzionali. Inoltre è bene includere la capacità di motivare i collaboratori e la capacità di mediare;
- **livelli alti**: devono prevalere capacità concettuali elevate in quanto si richiede di norma un contributo di idee e di capacità di indirizzare la struttura verso traguardi non strettamente connessi alla gestione corrente. Devono quindi prevalere capacità analitica – interpretativa, creatività e propensione all'innovazione, capacità di interpretazione del contesto esterno, di definizione degli obiettivi, di programmazione e pianificazione, capacità decisionali, di gestione delle priorità e degli imprevisti.

Sempre più diffuso è il ricorso a gruppi di lavoro multifunzionali. Il lavoro di squadra rappresenta la principale risposta organizzativa alla necessità di aumentare la qualità dei beni e dei servizi offerti. La squadra, oltre a dotarsi delle funzioni fornite da unità di supporto, assume, al suo interno, anche ruoli di natura direzionale e di controllo, funzionali all'allocazione delle risorse, del tempo e alla valutazione delle prestazioni.

La professionalità richiesta è l'insieme delle abilità, comportamenti e capacità necessarie per ricoprire un ruolo lavorativo. Si misura, ad esempio, attraverso i livelli di:

- autonomia decisionale;
- conoscenze;

---

<sup>1</sup>M. AGLIATI, *Tecnologie dell'informazione e sistema amministrativo. Esperienze aziendali a confronto*, Egea, Milano, 1996.

- gestione delle informazioni;
- stabilità emotiva;
- impatto sul risultato.

Un sistema che definisce la professionalità richiesta permette di:

- a) definire e descrivere le conoscenze, abilità e comportamenti richiesti ai ruoli;
- b) determinare l'importanza di un ruolo nell'organizzazione;
- c) riclassificare e confrontare ruoli e posizioni;
- d) rendere coerente la classificazione dei ruoli con quanto richiesto dall'organizzazione;
- e) costruire un sistema snello e dinamico per la gestione dei ruoli in un'organizzazione che cambia.

La professionalità espressa rappresenta il grado di copertura del ruolo. La sua misurazione consente di comprendere e definire le azioni di accompagnamento e sostegno allo sviluppo professionale.

### 1.3. *Competenze di funzione*

Le competenze di funzione sono le competenze necessarie allo svolgimento ottimale della funzione nella quale la persona opera. Un direttore di stabilimento dovrà avere competenze tecniche mentre un responsabile amministrativo è necessario che abbia competenze contabili, fiscali e di bilancio. Un venditore, capacità oratorie e conoscenza del prodotto.

### 1.4. *Competenze trasversali*

Le competenze trasversali sono necessarie per una gestione integrata dell'azienda, nella quale, sempre più, i processi attraversano molteplici funzioni, le attività sono fortemente correlate e il buon esito di un progetto è strettamente legato alla veloce connessione tra coloro che vi partecipano a tutti i livelli.

### 1.5. *Competenze di settore-mercato*

Le competenze di settore-mercato nel quale l'azienda opera sono indispensabili per molti ruoli. Coloro che non hanno mai lavorato in ambienti internazionali difficilmente possono trovarsi a proprio agio in un'azienda cosmopolita; esperienze anche importanti in settori sensibilmente dissimili, difficilmente possono essere pienamente messe a frutto. Solo a titolo di esempio si pensi come organizzazioni molto complesse e articolate hanno troppo poco in comune con realtà padronali semplici e dalle dimensioni fortemente contenute; aziende con rapidissimi cicli di lavorazione hanno complessità diverse rispetto ad aziende che operano su commesse pluriennali. Aziende che realizzano prodotti o servizi con ciclo di vita giornaliero, nel mondo dell'informazione, in quello sanitario o dei prodotti alimentari, necessitano di persone capaci di decidere e agire in tempi rapidissimi. Capacità non fondamentale in altri settori.

Per ruoli apicali esperienze in settori diversi possono essere un contributo alla creatività e ad una visione dinamica dell'ambiente nel quale l'azienda opera. Contaminazioni da differenti settori possono, in certi casi e per determinati ruoli aziendali, contribuire ad una diversa visione degli scenari futuri. Aver maturato esperienze contigue, anche in rapida evoluzione, può favorire la formazione di un bagaglio di esperienze clonabili in situazioni similari.

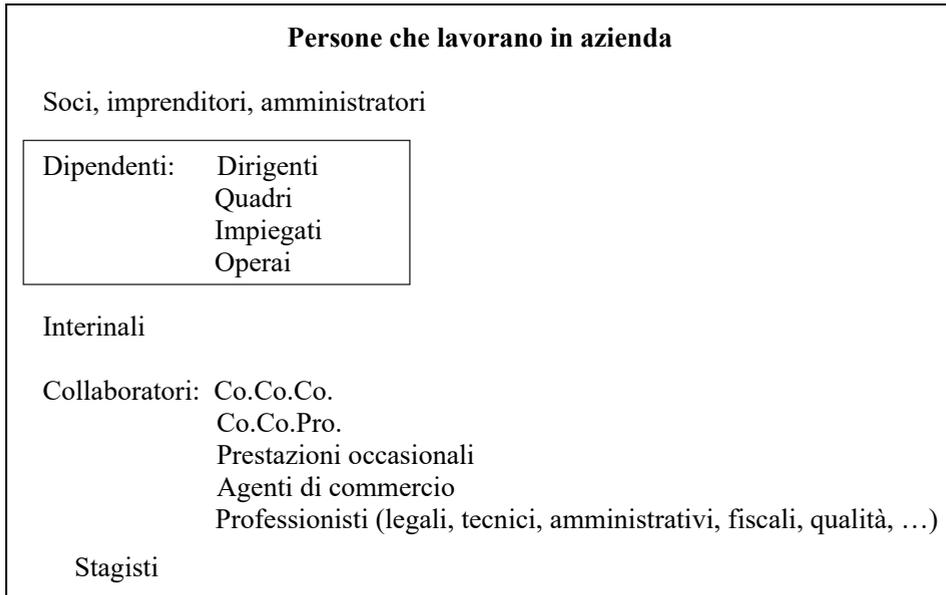
### 1.6. *Chi lavora in azienda?*

Le persone che lavorano in azienda possono essere inquadrare professionalmente in ruoli diversi per caratteristiche, inquadramento economico e regole. In azienda troviamo i soci, gli amministratori, i dipendenti, siano essi dirigenti, quadri o funzionari, impiegati o operai; vi lavorano inoltre professionisti esterni e collaboratori a vario titolo.

I soci, ossia coloro che hanno una quota della società, possono essere coloro che l'hanno costituita, creata, ideata o coloro che hanno aderito in seguito apportando lavoro, denaro, beni. È di fatto socio di un'azienda anche colui che acquista azioni sul mercato (in borsa o altro mercato regolamentato o meno) ma è evidente che difficilmente può avere quote aziendali sufficienti a partecipare alle decisioni strategiche che riguardino la società di cui pure è azionista. In questo caso difficilmente lo possiamo trovare nell'impresa se non in particolari situazioni.

Nelle piccole o micro imprese il titolare o i soci si identificano con l'imprenditore e spesso svolgono anche la funzione di amministratore. Si veda più avanti nella definizione di alta direzione.

Figura 4. – *Le persone che lavorano in azienda*



Tra i lavoratori dipendenti, gli operai svolgono prevalentemente lavori manuali; l'automazione delle singole operazioni o dei processi richiede crescenti professionalità e una preparazione tecnica specifica. Spesso il lavoro di un operaio si svolge a diretto contatto con macchine, in piedi, in ambienti rumorosi e non sempre confortevoli dal punto di vista climatico. Per la loro incolumità debbono, in molti casi, indossare indumenti protettivi, tute, scarpe antiinfortunistiche, occhiali, mascherine e cuffie anti rumore. Le loro mansioni possono essere molto ripetitive. Se devono coordinare l'attività di più persone assumono il ruolo di capo di una linea, di un'isola, di un reparto, di una piccola fabbrica, di uno stabilimento. Dove il processo meccanico è molto automatizzato, il coinvolgimento fisico pesante diminuisce fino ad approssimarsi a zero e l'operaio non è dissimile da un impiegato tecnico che svolge prevalentemente un lavoro di concetto davanti a monitor e comandi. Gli operai sono prevalentemente occupati nella fabbrica, nei magazzini, nella movimentazione di mezzi interni ed esterni, svolgono mansioni legate alle manutenzioni in tutta l'azienda e, sempre più di rado si occupano delle puli-

zie (spesso affidate ad imprese esterne), di fattorinaggio, portineria, gestione impianti termici, idraulici, giardini.

Il ruolo di impiegato ha un'importante componente concettuale, mentre quella manuale è ridotta al minimo. Se non è addetto alla vendita in uno spazio definito (commesso) o in movimento sul territorio, lavora prevalentemente seduto in ambienti climaticamente confortevoli quasi sempre a diretto contatto con un computer. La retribuzione che gli viene riconosciuta non è dissimile da quella di un operaio e analogamente può crescere al crescere delle responsabilità. Quando deve coordinare l'attività di più persone può essergli riconosciuto il ruolo di quadro o funzionario con responsabilità crescenti anche sulle persone che deve guidare e coordinare.

I dirigenti hanno ruoli di responsabilità, di coordinamento e di guida di altri dipendenti, possono non avere vincoli di orario e il loro lavoro è misurato anche o prevalentemente o esclusivamente sui risultati. La loro retribuzione, estremamente variabile è certamente più elevata; per contro, se il rapporto di fiducia con l'alta direzione viene meno il rapporto di lavoro può essere interrotto con relativa facilità.

Molti e a vario titolo, sono i collaboratori non dipendenti che svolgono per l'impresa varie tipologie di attività con un rapporto di non dipendenza. Sono inquadrati fiscalmente e dal punto di vista previdenziale in diverse modalità spesso oggetto di revisioni nel tempo in relazione a regole dettate dall'esigenza di tutelare il lavoro dipendente, le aziende, le professioni, il gettito fiscale e, non ultimo, le persone.

Le co.co.co., collaborazioni coordinate e continuative possono essere definite una via di mezzo tra l'inquadramento del lavoro dipendente ma senza il vincolo di subordinazione e la collaborazione professionale. Le co.co.pro. sono collaborazioni coordinate ma finalizzate ad un progetto definito nel tempo e nelle caratteristiche. Le prestazioni occasionali non possono essere reiterate e sono definite anche per quanto riguarda gli importi massimi che possono essere corrisposti.

I professionisti, titolari di partita IVA, svolgono precisi incarichi in relazione alla loro professionalità sulla base di un contratto di collaborazione professionale. Tra loro anche gli agenti di commercio o rappresentanti che assumono in maniera stabile l'incarico di promuovere contratti commerciali di vendita tra l'azienda e potenziali clienti. Vengono solitamente definiti vincoli, limiti, obiettivi ed è possibile che svolgano il proprio operato anche per altre aziende.

Le aziende ricorrono anche a lavoratori interinali ossia a lavoratori temporanei, attraverso agenzie istituite ad hoc, per gestire esigenze lavorative non durature determinate dalla stagionalità del prodotto, da picchi di doman-

da, dalla necessità di rispettare delle scadenze. L'utilizzo di lavoratori interinali è regolamentato da norme nate nel 1997 e in continua evoluzione.

Infine una particolare figura di lavoratore in azienda è il tirocinante. Il tirocinio o stage è un'esperienza di lavoro svolta allo scopo principale di formare la persona.

Se ben gestito dal lavoratore e dal personale in azienda, può essere utile ad entrambe, crea cultura e competenze spendibili per lo stagista e può essere un contributo per l'impresa che investe, di fatto, in formazione.

Lo sviluppo della professionalità dei soggetti coinvolti nelle aziende riguarda sia le competenze funzionali sia le capacità.

L'azienda deve continuamente investire nella formazione professionale e comportamentale al fine di sviluppare le competenze specifiche necessarie ed emergenti. Per quanto riguarda le capacità, è bene evitare una segmentazione molto spinta delle mansioni favorendo la rotazione dei compiti e la revisione degli schemi. È possibile che tali interventi rallentino le performance complessive e pertanto debbano essere effettuati nei periodi di minor carico. I rischi connessi alla rigidità delle mansioni vengono notevolmente ridotti e nel contempo è garantita la continuità.

## ALTA DIREZIONE

Difficile riassumere e contemplare tutte le competenze necessarie per coloro che svolgono in azienda attività attribuibili all'alta direzione. In relazione alla posizione di vertice le competenze di ruolo e di funzione possono identificarsi e in molti casi essere anche svolti da un unico soggetto. Per l'alta direzione non sono strettamente necessarie competenze trasversali in quanto possono avvalersi della collaborazione delle persone preposte nelle varie funzioni. Ovviamente, per un leader, avere competenze specifiche in una determinata funzione può essere utile purché non determini una maggior attenzione e quindi una distrazione di energie a discapito delle altre funzioni. Conoscenze specifiche del settore-mercato nel quale l'azienda opera possono creare o rafforzare un vantaggio competitivo dell'azienda.

All'alta direzione, rappresentata da persone o organi, compete la funzione imprenditoriale e la responsabilità di governo dell'azienda<sup>1</sup>.

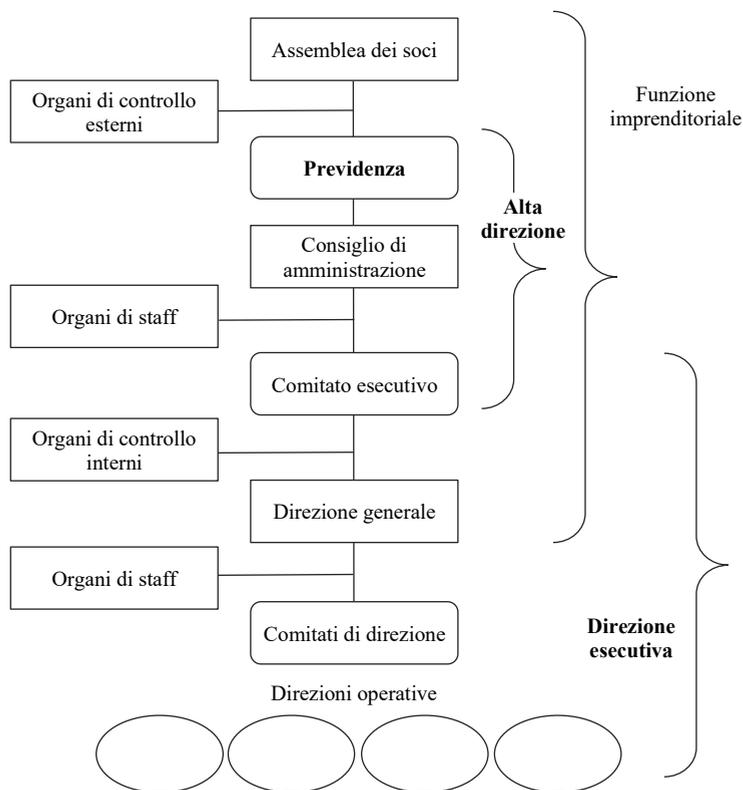
Nelle realtà aziendali, e in particolare in quella italiana, caratterizzata da un'elevata presenza di piccole e micro imprese, non esiste un unico modello di alta direzione.

Nelle società più strutturate, come dimensione e organizzazione, nelle quali esista una chiara separazione degli organi, delle attribuzioni e delle responsabilità, la funzione imprenditoriale, che discende dall'organo volitivo (assemblea dei soci), passa senz'altro attraverso l'organo amministrativo e può estendersi fino a confondersi con i vertici dell'apparato esecutivo. Nelle società meno strutturate la funzione imprenditoriale, che si identifica con l'organo volitivo, spesso si estende fino al punto di sovrapporsi con l'apparato esecutivo.

---

<sup>1</sup> G. BRUNI, *Contabilità per l'Alta Direzione*, Etaslibri, Milano, 1990.

Figura 5. – Alta direzione



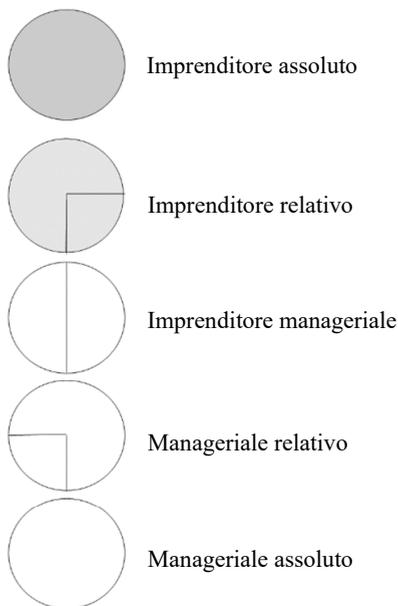
Le peculiari situazioni societarie, la collocazione e il ruolo del soggetto economico volitivo e il potere più o meno elevato attribuito ai dirigenti determinano varie combinazioni organizzative.

Tipico delle imprese individuali e di quelle societarie dove l'imprenditore assume tutte le responsabilità di governo dell'impresa è il modello imprenditoriale assoluto. Vengono attribuite solo deleghe meramente esecutive.

Nel modello imprenditoriale relativo e in quello imprenditoriale manageriale l'imprenditore assume la responsabilità di governo dell'impresa condividendola in parte con il management che ha un ruolo collaborativo propositivo o di condivisione delle decisioni strategiche.

Nel modello di alta direzione manageriale relativo e manageriale assoluto la figura dell'imprenditore sfuma fino a scomparire completamente nelle public company.

Figura 6. – Modelli alta direzione



### 2.1. Attività

Gli atti di governo più elevati sono la definizione della strategia, le azioni per perseguirla e per stimolare l'organizzazione al suo raggiungimento. Tali attività vengono svolte sia quando la strategia è esplicitamente definita sia quando non è mai stata formalmente espressa. L'alta direzione definisce per l'azienda un obiettivo strategico da raggiungere nel medio periodo (3-5 anni) e verifica l'attivazione di politiche coordinate e adeguate con l'obiettivo stesso.

La scelta strategica dell'alta direzione dipende dalla storia dell'azienda, dagli scenari nei quali essa opera o si immagina dovrà operare, dalla sua struttura economico finanziaria patrimoniale e dagli obiettivi che si prefigge l'alta direzione per l'azienda stessa.

La scelta strategica può essere riformulata se le condizioni interne ed esterne lo suggeriscono o lo impongono. Naturalmente non si tratta di una decisione semplice; implica una riflessione profonda. Un cambio di rotta può essere determinato dalla possibilità di cogliere un'opportunità economico-finanziaria vantaggiosa per l'azienda o per i soci o per entrambi, o essere spinto

dalla consapevolezza dell'impossibilità o non convenienza economica a raggiungere l'obiettivo prefissato. Non ci sono certezze ma opinioni, analisi e decisioni basate sulle possibilità o probabilità. Anche da questo si evince quali difficoltà debbono essere affrontate.

Nell'ipotesi in cui il percorso strategico sia in linea con l'obiettivo prefissato, il compito dell'alta direzione è verificare che gli atteggiamenti di tutte le componenti aziendali siano in linea con l'obiettivo stesso.

Figura 7. – Esempi di obiettivi strategici

- Diventare il leader nazionale
- Diventare il leader europeo
- Diventare il leader mondiale
- Superare il concorrente storico
- Conquistare un determinato mercato
- Inserire in azienda la generazione successiva
- Cedere l'azienda
- Sopravvivere fino al lancio di nuovi prodotti o all'entrata di nuovi mercati
- Aumentare il valore dell'impresa

Il processo strategico può essere schematicamente analizzato in varie fasi a partire dalla ideazione degli obiettivi strategici fondamentali fino alle attività di controllo.

Bruni<sup>2</sup> definisce 7 fasi:

1. Proposizione della missione.
2. Cognizione e analisi delle risorse.
3. Valutazione delle situazioni competitive.
4. Definizione della strategia.
5. Pianificazione delle politiche aziendali.
6. Sviluppo operativo.
7. Controllo.

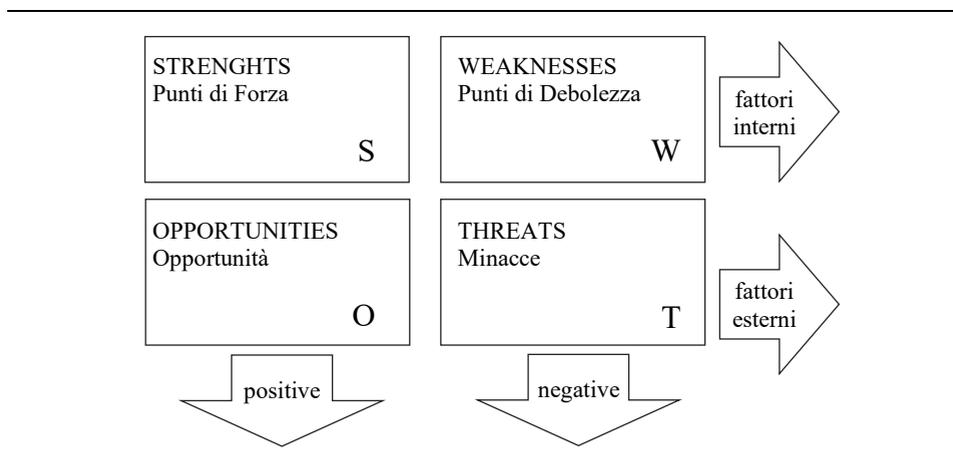
Dopo la prima fase dell'ideazione della missione aziendale e degli obiettivi strategici fondamentali, all'alta direzione spetta il compito di governare l'impresa e di progettare il futuro analizzando innanzi tutto gli scenari, le circostanze di mercato e i vincoli di sistema nel quale l'impresa si troverà ad operare.

---

<sup>2</sup>G. BRUNI, *Contabilità*, cit., p. 83.

Segue l'analisi dei rischi e delle opportunità e delle situazioni competitive presenti ed emergenti. Interessante l'utilizzo della tecnica SWOT<sup>3</sup>, uno strumento per valutare i punti di forza *Strengths*, di debolezza *Weaknesses*, le opportunità *Opportunities* e le minacce *Threats* di un progetto o in un'impresa. L'analisi riguarda l'ambiente interno, del quale analizza punti di forza e debolezza, ed esterno di un'organizzazione analizzandone minacce ed opportunità.

Figura 8. – La Swot Analysis



Al termine di questa fase ricognitiva viene definita la strategia di medio-lungo termine.

La quinta fase è quella della pianificazione, della definizione delle politiche aziendali e l'eventuale ideazione di progetti particolari. Le politiche aziendali debbono essere coerenti e coordinate con il disegno strategico e debbono permetterne l'attuazione. Così avremo politiche che riguardano le attività primarie, quelle di supporto le politiche sulla qualità, sulla finanza, sugli investimenti e su tutte le decisioni che vengono assunte nell'impresa.

La fase successiva riguarda lo sviluppo operativo, la definizione e l'attribuzione delle deleghe esecutive.

Infine l'attività di controllo della gestione, la valutazione dei risultati e l'eventuale riproposizione strategica.

---

<sup>3</sup> A. HUMPHREY, *Swot analysis for management consulting*, in *SRI Alumni Newsletter* (SRI International), 1, 2005.

## 2.2. Competenze

Come accennato la competenza necessaria per ricoprire la funzione di alta direzione è la leadership ossia la capacità di svolgere attività di comando e di essere riconosciuto dai collaboratori come il capo. Per avere leadership è necessario:

- comunicare;
- decidere;
- delegare;
- risolvere i problemi;
- saper valutare i collaboratori;
- motivare.

### *Comunicare*

Una capacità imprescindibile nella leadership è quella di comunicare. È un'attività che copre diverse sfere: quella dello scrivere, la sfera del dialogo e anche quella dell'ascolto. Per poter essere dei comunicatori, è importante avere capacità in tutti questi tre campi. Forse la maggior difficoltà è proprio nella capacità di ascoltare.

### *Decidere*

Un leader deve prendere decisioni e spesso deve farlo in modo rapido o immediato. Coloro che evitano di prendere decisioni non riusciranno mai a far progredire l'organizzazione per la quale lavorano. Abituarsi a prendere decisioni e prepararsi anche al fatto che se ne possono prendere di sbagliate, è fondamentale per la leadership. La paura non deve paralizzare chi è a capo di un gruppo di persone.

### *Delegare*

Altro aspetto non trascurabile è la capacità di delegare. Delegare significa trasferire conoscenze e responsabilità sapendo controllare i risultati affiancando e non sostituendosi ai collaboratori. Se il manager non impara a delegare è molto probabile che fallisca nella sua missione.

### *Risolvere i problemi*

Importante è la capacità di analizzare e risolvere i problemi. L'approccio *Problem Solving* è compito del manager che deve affrontare e risolvere i pro-

blemi e offrire ai collaboratori gli strumenti per supportarlo in questo lavoro. I collaboratori esigono che un leader sappia gestire e risolvere i problemi.

### *Valutare i collaboratori*

Infine un manager deve essere in grado di valutare e motivare le risorse umane. Un sistema di valutazione delle risorse umane, se ben impostato, può migliorare la determinazione dei collaboratori. Il manager deve assicurarsi di aver ben compreso i processi dell'organizzazione in cui lavora, impostare dei validi parametri per la valutazione e condurre incontri professionali con i collaboratori. In questo modo, avrà presto un buon ritorno da parte di chi lavora con lui. Valutare i collaboratori significa anche gestire persone che non ottengono le performance desiderate. Poco servirebbe ignorarne i segnali mentre agire velocemente spesso è la strada giusta per non aprire la strada a nuovi problemi anche con altri collaboratori.

### *Motivare*

L'alta direzione è responsabile del raggiungimento dei risultati. Dovrà spingere le persone a raggiungerli, mantenendole sempre motivate.

## 2.3. Ruoli

- Presidente del consiglio di amministrazione.
- Amministratore delegato.
- Membro del consiglio di amministrazione.
- Membro di un organo di staff all'alta direzione.
- Membro del comitato esecutivo.

### 2.3.1. *Consiglio di amministrazione, presidente amministratore delegato*

Nell'organizzazione aziendale il consiglio di amministrazione, abbreviato CdA, è l'organo collegiale al quale è affidata la gestione delle società per azioni e delle altre società la cui disciplina è modellata su quella delle società per azioni. Un organo analogo, a volte con lo stesso nome, si trova anche in altri enti non aziendali, come ad esempio le università.

Nella letteratura sul governo d'impresa, *governance*, il consiglio di amministrazione è denominato anche *board*.